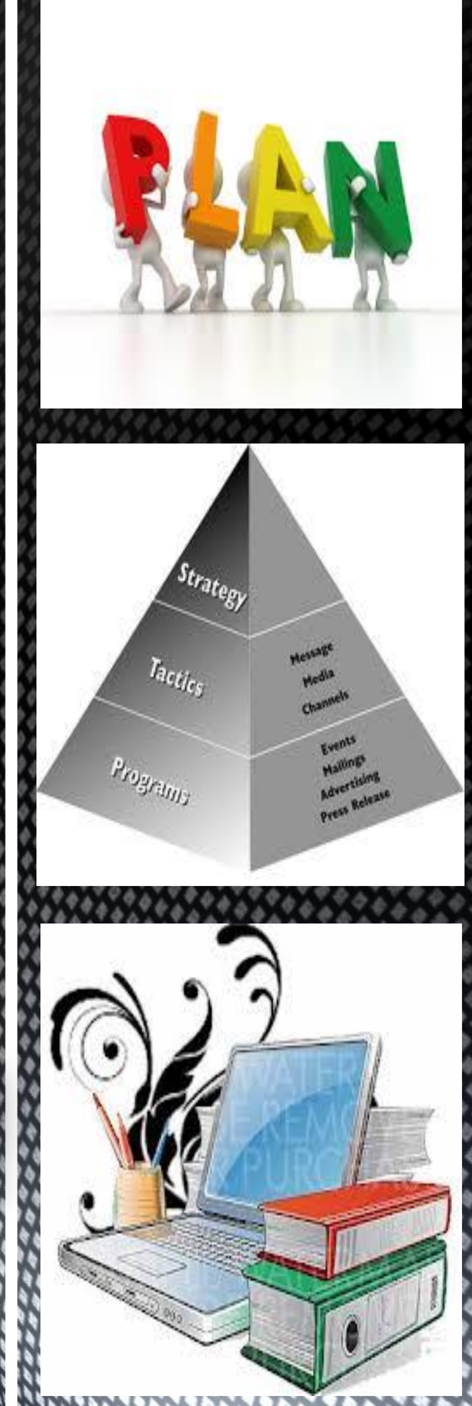
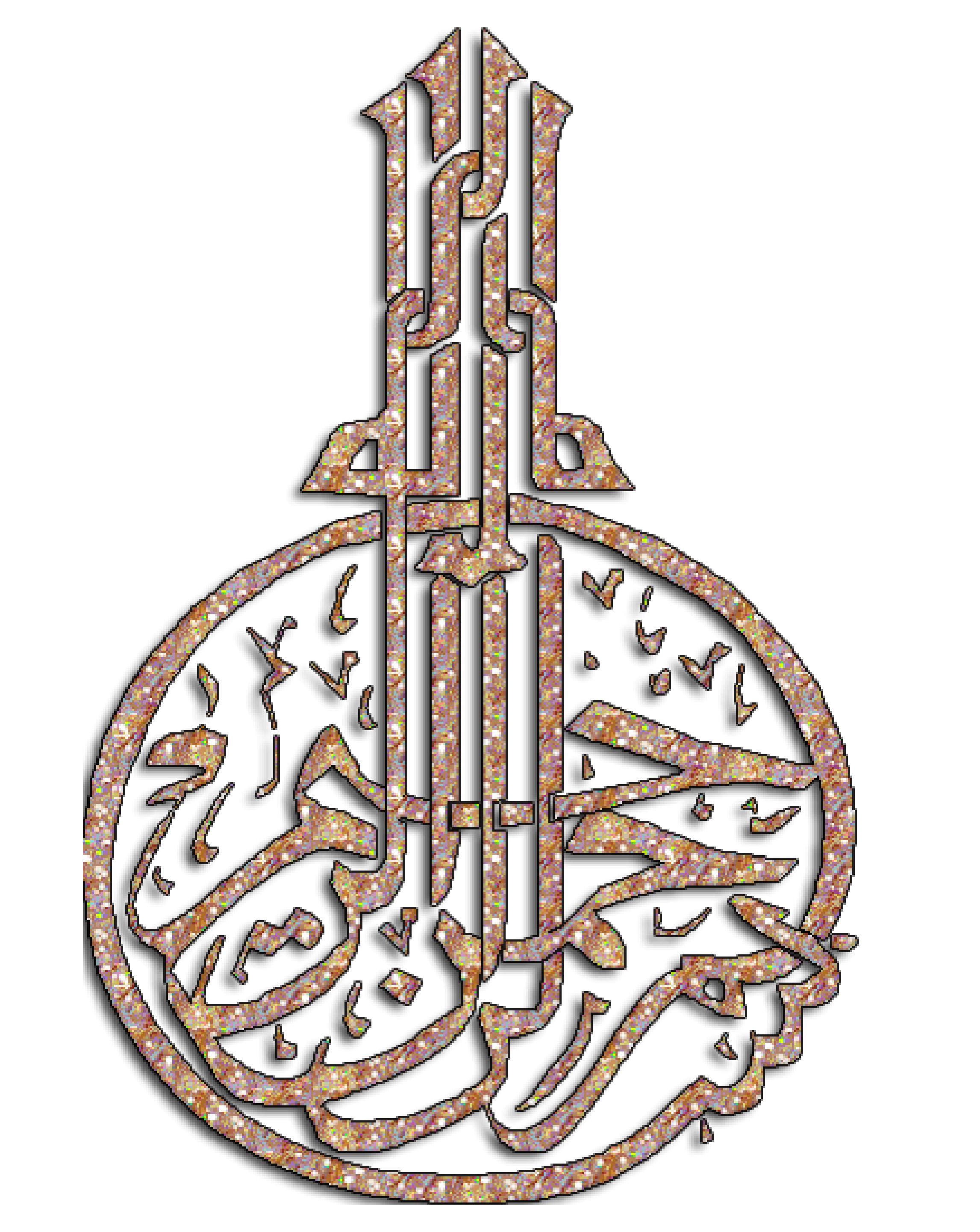
التدريبي
التخطيط التشغيلي

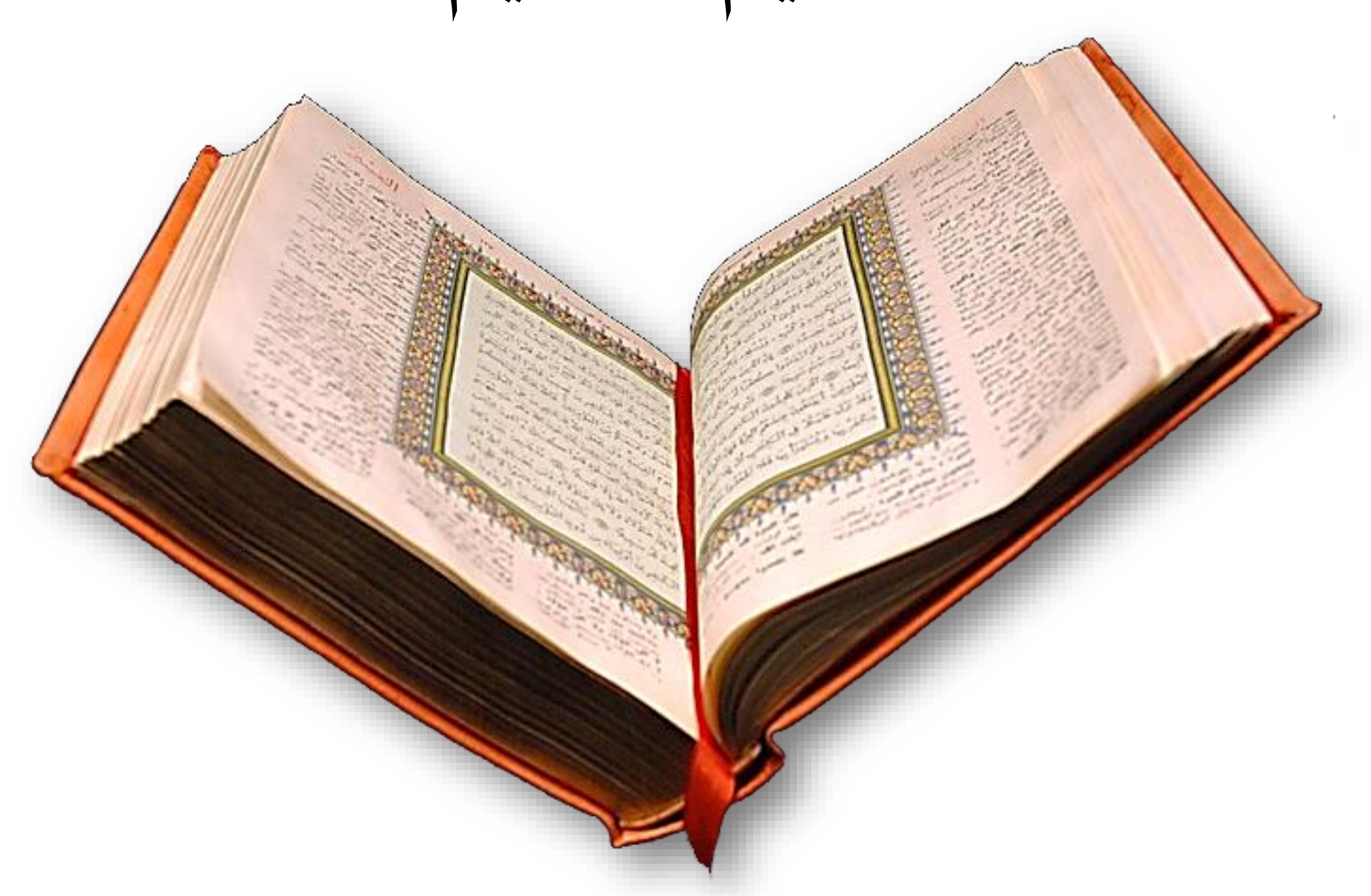


إعداد : عبد الملك محمد ملهي
المدرب المتخصص في البرامج الإدارية والموارد البشرية

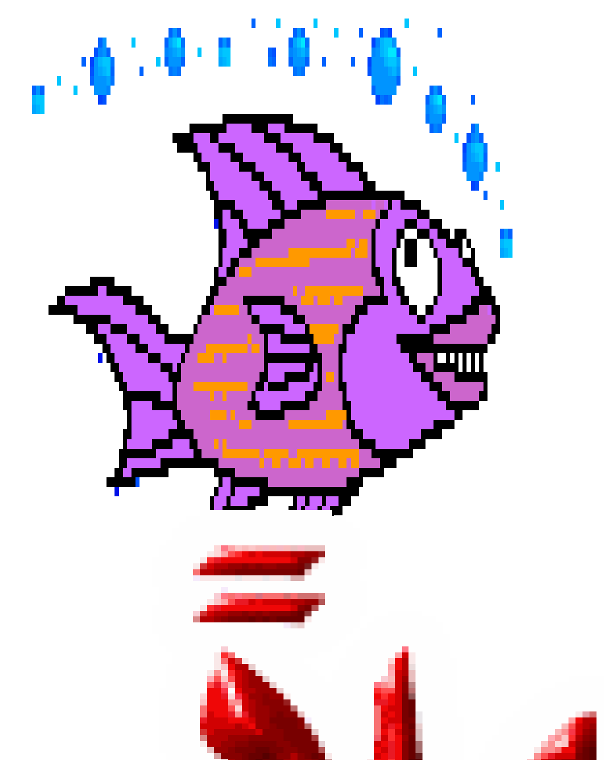



بسم الله الرحمن الرحيم

«سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم»




Hello




أهلاً


وسهلاً
Hello

عزيزي المشارك .. أهلاً وسهلاً بك ..

لأنك متميز فإني أثق تماماً بأنك ستكون عضواً

فاعلا مع زملائك

لصناعة برنامج تدريبي متميز

التعارف .. يولد التآلف

- الاسم.
- الوظيفة.
- جهة العمل.





- تصحيح نية الحضور للجميع.
- الحضور المبكر.
- وفوق كل ذي علم عليم.
- الخلاف في الرأي لا يفسد الود.
- كل يوم معارف أو مهارات جديدة.
- تنفيذ الأعمال الجماعية بجد.
- تنفيذ الأعمال الفردية بجد.
- الهاتف (رفيق سيئ في القاعة).
- الأحاديث الجانبية تجوز وقت الراحة.



سجل كفاءات ومبدعي البرنامج



1. مقرر.
2. شاعر.
3. ممثل.
4. خطاط.
5. منشد.

ما هي توقعاتك؟





قبل الانطلاق:

- ماهي أهدافك من حضور البرنامج؟

....

....

....

....

....

....



تعال نتفق ..


QUARTZ






آداب طلب العلم
أخلص نيتي لله عز و جل
أعمل بالعلم الذي تعلمته
أتعلم العلم النافع و أبتعد عن العلوم التي لا فائدة منها
أواظب على حضور مجالس العلم ، و التبكير إلى الحلقة ، و مذاكرة الدروس أولا بأول ، ومتابعة الدروس الفائتة
15
AlBetaqa.com


إنما النجوى من الشيطان






10
20
30
40
50
60
80

عزيزي المشارك.. أهلا بك وسهلا

هيا معا لنصنع برنامجا تدريبيا متميزا..

المدرب

الهــدف الــعــام

تنمية معارف ومهارات المشاركين بالمنهجية العلمية والعملية الصحيحة لإعداد الخطط التشغيلية لمنظمات ووحدات الأعمال التي يديرونها.



الأهداف التفصيلية

- بيان مفهوم التخطيط.
- شرح أنواع التخطيط ومستوياته.
- توضيح أهمية التخطيط ومراحل التخطيط التشغيلي.
- بيان علاقة التخطيط التشغيلي بالتخطيط الاستراتيجي.
- بيان علاقة التخطيط التشغيلي بالموازنات المالية التقديرية.

الأهداف التفصيلية

- شرح تحليل SWOT والتدرب على تطبيقه.
- شرح كيفية بناء الأهداف الذكية والتدرب على التطبيق في البرنامج.
- التعرف على كيفية صناعة مؤشرات الأداء KPI's
- عرض آلية بناء الخطة التشغيلية والتدرب على التطبيق في البرنامج.
- وضع جداول متابعة تنفيذ الخطة.

تعريف التخطيط و أنواعه ومستوياته وفوائده في الحياة الإدارية





مفهوم التخطيط

عمليات تفكير منظم وتحليل مدروس وموثق لواقع محدد لرسم أهداف مستقبلية وتقدير التوقيت والآليات والوسائل المطلوبة للتنفيذ.


أهمية التخطيط



التكيف والمرونة



التحسب للمفاجآت



السيطرة على الأحداث والمواقف



التخلص من العشوائية



وضوح الرؤية



التخلص من الحيرة

ماذا أيضاً ؟؟



اقتناص الفرص

درء التهديدات



تعزيز نقاط القوة



معالجة نقاط الضعف

أنواع ومستويات التخطيط

التخطيط الاستراتيجي :

تصور موثق تضعه القيادة العليا للمنظمة بمنهجية تحشد فيه المتاح حاليا والممكن مستقبلا من الموارد والفرص لتحقيق صورة كلية منشودة خلال فترة زمنية طويلة.

أنواع ومستويات التخطيط

التخطيط التكتيكي :

تصور مرحلي موثق ممنهج تضعه القيادات الوسطى لتنفيذ الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة في المدى المتوسط يزيد عن سنة وحتى ثلاث سنوات .

أنواع ومستويات التخطيط

التخطيط التشغيلي :□

تصور إجرائي موثق تضعه القيادات الوسطى والتي تليها

من الطبقة الإشرافية لتنفيذ الخطط التكتيكية في المدى

القصير لا يزيد عن سنة.

مستويات التخطيط

مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا، وفريق عمل من الإدارة التنفيذية الوسطى ومجلس التخطيط الاستراتيجي (إن وجد).	تخطيط طويل الامد long range planning فترة 3- فأكثر
الإدارة التنفيذية العليا وفريق عمل من كل إدارة رئيسية لتخطيط كل فيما يخص إدارته وفقا للخطة العامة.	تخطيط متوسط الامد medium range فترة من سنة الى ثلاث سنوات.
الإدارة الإشرافية من أقسام ووحدات إدارية صغيرة	تخطيط قصير المدى short range planning فترة شهر إلى أقل من سنة (برامج عمل)

أهمية التخطيط التشغيلي

- تجويد تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- يساعد في ترشيد استعمال الموارد وتقليل الأخطاء والفاقد.
- ضمان استمرارية التخطيط.
- وسيلة اتصال يومية فعالة بين كافة وحدات وإدارا ت المنظمة.

أهمية التخطيط التشغيلي

- أداة رقابة وتحليل آني لما يتم إنجازة.
- أداة ضبط للأنشطة اليومية في المنظمة.
- توجيه جهود الأفراد نحو الاهداف.
- إيجاد روح المنافسة الإيجابية والتحفيز المادي والمعنوي للأفراد.

متطلبات نجاح الخطة التشغيلية:

متطلبات نجاح الخطة التشغيلية:

- توجه القياداة العليا للمنظمة.
- الإعداد والتنسيق الجماعي للخطة.
- الإيمان بأهمية التخطيط من قبل كافة القيادات في المنظمة.
- تسويق الخطة لكافة المنتسبين في المنظمة.
- وجود خطة استراتيجية (مفضل جدا)

متطلبات نجاح الخطة التشغيلية:

- إتباع منهجية علمية متسلسلة وواقعية.
- وضع مؤشرات قياس أداء محددة كميا ونوعيا.
- وضع منهج متابعة شهري أو ربعي أو فصلي على الأقل.
- المرونة في التطبيق ومن ثم التعديل.
- إيقاد الحماس بوضع نظام تحفيز كل فترة بعد التقييم.





تشكيل
فريق
ماهر
ومدرب.





جمع
معلومات
كافية
وصحيحة.

تحليل بيئة
بأداة علمية،
مثل:(SWOT)

صياغة
أهداف ذكية
SMART



وضع
مؤشرات
قياس الأداء
KPIs



جداول الخطة
متضمنة: من
ومتى وكيف
وأين وكم .







ناقش:

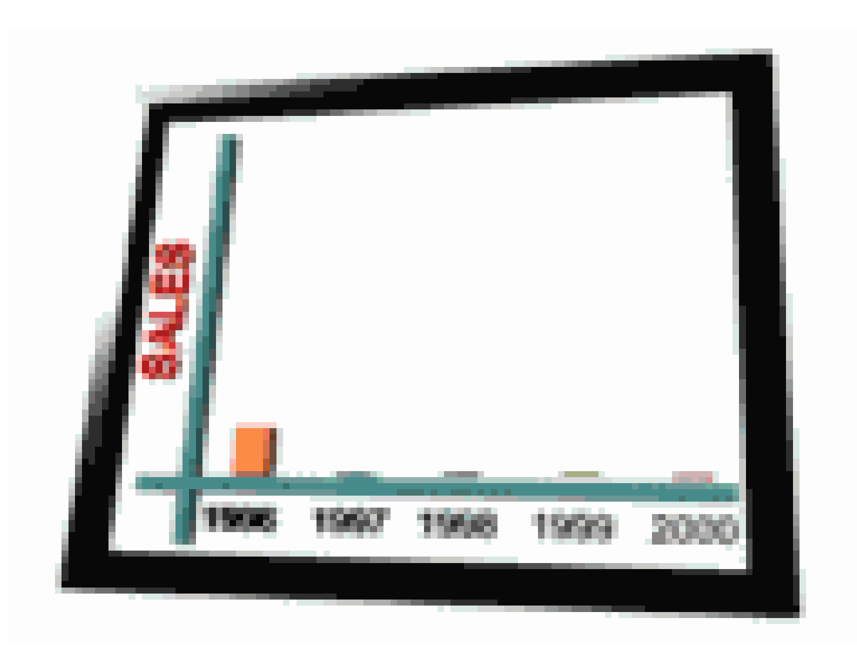
ما هي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي

والتخطيط التشغيلي؟

علاقة التخطيط التشغيلي بالموازنات المالية التقديرية:

تعتبر الموازنة تعبير رقمي (كمي وقيمي)، عن الخطط

التشغيلية السنوية



آلية بناء الخطة التشغيلية والتدرب على التطبيق في البرنامج.

بعد تشكيل الفريق وتدريبه واتفاق أعضاء الفريق على طريقة العمل وجمع المعلومات الكافية تبدأ الخطوات العملية التنفيذية للإعداد والمتمثلة بالآتي:



1



SWOT ANALYSIS

SWOT طريقة في التخطيط من إصدار جامعة

هارفارد في منتصف القرن العشرين.

1

SWOT ANALYSIS تحليل

- STRENGTH — نقاط قـوة
- WEAKNESS — نقاط الضعف
- OPPORTUNITY — الفرصة
- THREATS — التهديدات



نقاط قـــوة STRENGTH

الإمكانيات أو الوسائل أو الموارد التي تمتلكها المنظمة الآن ومتوفرة

في المنظمة عند إعداد الخطة ولها أثر إيجابي ومفيد في العمل.



نقاط الضعف: WEAKNESS

خلل أو عيوب واضحة موجودة في المنظمة عند إعداد الخطة

تؤثر على الأداء.



الفرص : OPPORTUNITY

- امكانيات أو وسائل أو موارد جديدة (غير موجودة) لدى المنظمة عند إعداد الخطة ويمكن توفيرها لتطويروتحسين الإنجاز .



THREATS : تهديدات

مخاطر أو تهديدات غير موجودة عند إعداد الخطة ومحتمل حدوثها خلال مدة الخطة وسيكون لها تأثير سلبي على أداء القسم/ الوحدة.



تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بواسطة أداة - SOWT

التعليمات:

2

تحويل كل ما سبق في نتائج تحليل (SWOT) إلى أهداف:



ومن المهم أن نعرف كيف نجعل الهدف ذكيا فكيف ذلك؟

ورشة عمل:

- التراكتور والونش.mp4

التعليمات


2
بناء الأهـــداف

2

ماهو الهدف؟

"غاية أو نتيجة مطلوب تحقيقها ضمن معايير محددة"



2

أنواع الأهداف

أهداف عامة :

- هي أقرب إلى الرغبات أو الآماني.
- عامة وليست تفصيلية.
- غير محددة برقم أو زمن.
- لا تنضوي تحت أهداف أكبر منها.

2

أنواع الأهداف

أهداف مرحلية/ جزئية/ فرعية:

المُحَدِّدَة من حيث: كمية، نوع ، زمن، حجم، قيمة ، من ينفذ).

2

أهمية وضع الأهداف

- يقول الدكتور الأمريكي روبرت شولر في كتابه القوة الإيجابية:

« الأهداف ليست فقط ضرورية لتحفيزنا ولكنها أيضًا شيء أساسي يبقينا أحياء »

2

أهمية وضع الأهداف

- يقول نيدو كوبين

" تركيز كل طاقاتك على مجموعة محددة من الأهداف

هو الشيء الذي يستطيع أكثر من أي شيء آخر أن يضيف

قوة إلى حياتك "

هل تتفق أم تختلف معه ولما ذا لا أو نعم؟

2

كيفية بناء الأهـــداف الذكية



2

SMART OBJECTIVES

- محـــــــــــــــدد (S) specific
- قابلا للقياس (M) Measurable
- متفق عليه (A) Agreed abon
- مــــــــــلائم (R) Realistic
- .
- محدد بزمن (T) Time related

ورشة عمل :



بناء الأهداف الذكية

SMART OBJECTIVES

التعليمات:

2

بناء مؤشرات الأداء

Key Performance Indicators -KPI's

If you can not measure it,

you can not manage it

2

ماهو المؤشر (INDICATOR)؟

مقياس أو علامة ضابطة وضعت بشروط للاستدلال على حالة أو أداء خاضعين للتتبع لإصدار حكم بمستوى أو مدى التغير عن المخطط أو عن قواعد معدة سلفا.

(المدرب).

2

مؤشر الأداء
PERFORMANCE INDICATOR

مقياس أو علامة ضابطة تبين ما يجب أن تكون عليه مخرجات

الأهداف المخططة.

تستخدم عند تقييم الأداء للاستدلال على مستوى ونوعية ما أنجز

فعليا من تلك الأهداف وفقا لتلك المقاييس والعلامات الضابطة.

(المدرب)

2

أمثلة لأنواع من مؤشرات الأداء

Effectiveness	الفعالية.
Efficiency	الكفاءة.
Productivity	الإنتاجية.
Timelines	زمن التشغيل.
Safety	الأمان.
Quality	الجودة.

2

مثال: لمؤشرات قياس أداء إدارة البشرية

- عدد العاملين في المنظمة
- معدل دوران العمالة.
- عدد الإناث إلى إجمالي عدد الذكور في المنظمة.
- متوسط أعمار الموظفين.
- متوسط الأعمار الوظيفية للموظفين.
- عدد دورات التدريب المنفذة.

2

من المؤشرات المستخدمة لقياس أداء إدارة البشرية

- معدلات الغياب.
- نسب التسرب الوظيفي.
- نسب العمالة الأجنبية إلى المحلية.
- نسبة القروض الممنوحة للعاملين إلى إجمالي رواتبهم.
- مستوى الرضى الوظيفي.
- عدد حوادث وإصابات العمل.
- عدد ساعات توقف الآلات.

2

قياس مؤشرات الأداء

عند بناء أهداف الخطة يتم اختيار النوع المناسب من المؤشرات ليعطي العلامات الدالة على تحقق المخرج النهائي المطلوب من الهدف كما هو مخطط له.



2

قياس: عملية حكم تتم لمعرفة ما أنجز من مخطط وفق معايير محددة.

مؤشرات: مقاييس علامات دالة نتمكن بموجبها إصدار عملية الحكم (القياس).

الأداء: يعني نشاط/سلوك نفذ بموجب مخطط معتمد ومؤشرات نجاح يمكن قياسها بموضوعية وأرقام ونسب محددة.

الرئيسة: تعني ضرورة عدم التوسع في وضع المؤشرات وإنما توضع المؤشرات الأهم والابتعاد عن الدخول في التفاصيل وتفاصيلها.


م
الهدف
المنفذ
موعد نهائي للتنفيذ
الموازنة المطلوبة
بيان أوجه الانفاق
مؤشرات الأداء الرئيسة
1
2
3
الجداول النهائية
لبناء الخطة التشغيلية

مثال تطبيقي لثلاثة أهداف

2

الجدول الأول:

جدول الأهداف

الهدف: إعداد دليل سياسات وإجراءات إدارة الجودة في الشركة واعتماده من الإدارة العليا للشركة في الثلث الأخيرمن العام.

وسائل/أنشطة التنفيذ	المعني بالتنفيذ	تاريخ الانتهاء	التكلفة
1- توفير برنامج Flow chart	رئيس قسم البرمجة بإدارة التقنية بالشركة.	15 مارس	$100
2-تدريب مقرر فريق العمل على استخدام برنامج Flow chart	أخصائي البرامج التطبيقية في إدارة النظم.	20 مارس	-

الهدف: تدريب رؤساء أقسام إدارة التسويق عدد (5) على كيفية إعداد وكتابة الخطة التسويقية بطريقة علمية حديثة في يناير من 2014م.

وسائل/أنشطة التنفيذ	المعني بالتنفيذ	تاريخ الانتهاء	التكلفة
1- المادة العلمية برنامج كتابة وإعداد الخطط التسويقية بطريقة علمية حديثة من قبل المدرب.	م. المدير العام لشؤون التسويق والمبيعات.	1 يناير	30000
2- قاعة تدريب الشركة مع تجهيزات التنفيذ لإقامة البرنامج.	أخصائي التدريب في قسم التدريب بالشركة.	20 يناير	70000

الهدف:

إعداد واعتماد الموازنة التقديرية السنوية عن العام ، باتباع منهجية الموازنة الصفرية.2015ومناقشتها وإقرارها من رئيس مجلس الإدارة في نهاية نوفمبر2014م.

وسائل/أنشطة التنفيذ	المعني بالتنفيذ	تاريخ الانتهاء	التكلفة
1- إصدار قرار بتشكيل فريق الموازنة وتعيين الرئيس والخطوات الرئيسة لبداية التجهيز.	رئيس مجلس الإدارة.	25 أكتوبر	-
2- عقد ورشة عمل لاستعراض المطلوب والآلية المعتمدة.	رئيس فريق الموازنة.	27 أكتوبر	-
3- عقد اجتماعات أسبوعية لاستعراض ومناقشة التقرير النهائي لرفعه إلى رئيس المجلس للمراجعة أو الاعتماد.	رئيس فريق الموازنة.	1 نوفمبر	150000

2

الجدول الثاني:

جدول توزيع المهام ، جدول الأعمال)

2

إفرد لكل إدارة أو قسم أو وحدة أو شخص جدولا واجمع له كافة المهام التي تخصه (المحددة في جدول الوسائل) كما في الجدول الآتي:

المنفذ:

الوسائل/ الأنشطة (من كل الأهداف)	متى ؟	كم $ ؟

2

مثال تطبيقي لجدول توزيع المهام

(جدول الأعمال)

المنفذ: رئيس قسم البرمجة بإدارة التقنية

كم $ ؟	متى ؟	الوسائل/الأنشطة (من كل الأهداف)
$100	15 مارس	1- توفير برنامج Flow chart

المنفذ: أخصائي البرامج التطبيقية في إدارة النظم.

كم $ ؟	متى ؟	الوسائل/الأنشطة (من كل الأهداف)
-	20مارس	1- تدريب مقرر فريق العمل على استخدام برنامج Flow chart

المنفذ: م. المدير العام لشئون التسويق والمبيعات.

كم $ ؟	متى ؟	الوسائل/الأنشطة (من كل الأهداف)
30000	**ا يناير**	1- المادة العلمية برنامج كتابة وإعداد الخطط التسويقية بطريقة علمية حديثة من قبل المدرب.

الاسم : رئيس مجلس الإدارة..

الوسائل/الأنشطة (من كل الأهداف)	متى ؟	كم $ ؟
1- إصدار قرار بتشكيل فريق الموازنة وتعيين الرئيس والخطوات الرئيسة لبداية التجهيز.	25 اكتوبر	-

الاسم : رئيس فريق الموازنة.

الوسائل/الأنشطة (من كل الأهداف)	متى ؟	كم $ ؟
1- عقد ورشة عمل لاستعراض المطلوب والآلية المعتمدة.	27 أكتوبر	-
2- عقد اجتماعات أسبوعية لاستعراض ومناقشة التقارير والرفع بالاتفاق النهائ إلى رئيس المجلس للمراجعة أو الاعتماد.	1 نوفمبر	-

2

الجدول الثالث:

جداول التوزيع الزمني للمهام

3

جداول التوزيع الزمني للمهام

إفرد جدولا مخصصا لكل شهر وضع به الأعمال

والمهام التي تخص ذات الشهر من جداول توزيع

المهام كما في المثال الآتي: □

الشهر:

الوسائل/الأنشطة	المعني بالتنفيذ	التكلفة

2

مثال تطبيقي لجدول التوزيع الزمني

الشهر: أكتوبر 2014م

الوسائل/الأنشطة	المعني بالتنفيذ	التكلفة
1- إصدار قرار بتشكيل فريق الموازنة وتعيين الرئيس والخطوات الرئيسة لبداية التجهيز.	رئيس مجلس الإدارة.	-
2- عقد ورشة عمل لاستعراض المطلوب والآلية المعتمدة.	رئيس فريق إعداد الوازنة التقديرية.	150000

الشهر: نوفمبر 2014م

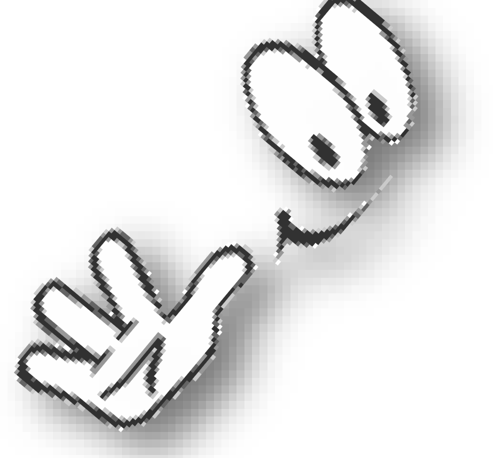
الوسائل/الأنشطة	المعني بالتنفيذ	التكلفة
1- عقد اجتماعات أسبوعية لاستعراض ومناقشة التقارير والرفع بالاتفاق النهائ إلى رئيس المجلس للمراجعة أو الاعتماد.	رئيس فريق إعداد الموازنة التقديرية.	-

الشهر: يناير 2015م.

الوسائل/الأنشطة	المعني بالتنفيذ	التكلفة
1- إعداد المادة العلمية لبرنامج كتابة وإعداد الخطط التسويقية بطريقة علمية حديثة من قبل المدرب.	م. المدير العام لشؤون التسويق والمبيعات.	70000
2- قاعة تدريب الشركة لتنفيذ البرنامج.	أخصائي التدريب في الشركة.	30000

الشهر: مارس 2015م.

الوسائل/الأنشطة	المعني بالتنفيذ	التكلفة
1- توفير برنامج Flow chart	رئيس قسم البرمجة بإدارة تقنية المعلومات بالشركة.	$100
2-تدريب مقرر فريق العمل على استخدام برنامج Flow chart	أخصائي البرامج التطبيقية في إدارة النظم	-



أخيرا : بناء جدول عام للخطة

وتوضح:

- الأهداف.
- المكلفين بالتنفيذ.
- تاريخ الإنجاز (يفضل وضع تاريخ الانتهاء).
- التكلفة المالية، وتبرير التكلفة.
- مؤشرات الأداء الرئيسة للأهداف.

أخيرا : الجدول العام للخطة

م	الهدف	المنفذ	موعد نهائي للتنفيذ	الموازنة المطلوبة	بيان أوجه الانفاق	مؤشرات الأداء الرئيسة KPI's
1	إعداد دليل سياسات وإجراءات إدارة الجودة في الشركة واعتماده من الإدارة العليا للشركة.	فريق برئاسة مدير التخطيط وعضوية مديري الجودة والموارد البشرية	نهاية مارس	-	-	وجود دليل للسياسات والإجراءات معتمد
2	تدريب رؤساء أقسام إدارة التسويق الخمسة على كيفية إعداد وكتابة الخطة التسويقية بطريقة علمية حديثة.	م. مدير عام الشركة للتسويق والمبيعات (مدربا). قسم التدريب منسقا.	25 يناير	70000 30000	أجور القاعة ومستلزمات التدريب وبدلات سفر المتدربين. مكافأة التدريب للمدرب	تنفيذ البرنامج التدريبي وجود خطة تسويقية 2014م
3	إعداد واعتماد الموازنة التقديرية السنوية عن العام ، باتباع منهجية الموازنة الصفرية. 2015ومناقشتها وإقرارها من رئيس مجلس الإدارة.	المدير المالي للشركة وفريق إعداد الموازنة. هيئة المديرين بالإدارة العامة	1 ديسمبر2014م	**150000**	الأجور التقديرية لساعات العمل الإضافية لفريق إعاد الموازنة. ومكافاة إنجاز في الموعدر ساعات العمل الإضافية	تسليم واعتماد الموازنة في الموعد

جداول متابعة تنفيذ الخطة.

وهي تعتمد على مهارتك وفنياتك في التصيم والمتابعة ويمكن تحويل كل ماسبق على أجهزة الحاسوب لضمان جودة وسهولة التقييم.

الشهر: ....

الوسائل/و الأنشطة	المعني بالتنفيذ	تم	لم يتم	تم جزئي (نسبة)	أسباب عدم الإنجاز

أخيرا: هل حقق البرنامج أهدافه

أخيرا: هل حقق البرنامج أهدافه

- بيان مفهوم التخطيط.
- شرح أنواع التخطيط ومستوياته.
- توضيح أهمية التخطيط ومراحل التخطيط التشغيلي.
- بيان علاقة التخطيط التشغيلي بالتخطيط الاستراتيجي.
- بيان علاقة التخطيط التشغيلي بالموازنات المالية التقديرية.

أخيرا: هل حقق البرنامج أهدافه

- شرح تحليل SWAT والتدرب على تطبيقه.
- شرح كيفية بناء الأهداف الذكية والتدرب على التطبيق في البرنامج.
- التعرف على كيفية صناعة مؤشرات الأداء KPI's
- عرض آلية بناء الخطة التشغيلية والتدرب على التطبيق في البرنامج.
- تبيين جداول متابعة تنفيذ الخطة.

أشكركم على حسن إصغائكم

وتفاعلكم وتعاونكم لإنجاح

البرنامج

وإلى لقاء قريب بإذن الله تعالى

